مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
اسم الكاتب: م.د. سعيد عبدالله محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3494
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٢ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

The Possibility of Enhancing Entrepreneurship Strategies from the Perspective of the Relationship with the Strategic Orientation:
A Pilot Study of the Opinions of a Sample of administrators in State Company for Drugs Industries and Medical Appliances in Nineveh

الدكتور سعيد عبدالله محمد
مدرس- قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

Saied A. Mohammed (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
allsaed@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/١٢/٢١ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٣/٢٧

إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

إعـــداد: الدكتور سعيد عبدالله محمد

The Possibility of Enhancing Entrepreneurship Strategies from the Perspective of the Relationship with the Strategic Orientation: A Pilot Study of the Opinions of a Sample of administrators in State Company for Drugs Industries and Medical Appliances in Nineveh

Set by: Saied A. Mohammed (PhD)

Abstract

The present research aims to reveal the relationship between strategic orientation by its dimensions the (vision, mission, objectives, values and strategy) and entrepreneurial strategies in business organizations under the strategic entities for the contemporary environment which is severe, highly competitive and rapidly changeable. According to this perspective, the present study deals with the possibility that the strategic orientation by its dimensions can share in enhancing the entrepreneurial strategies through a pilot study in State Company for Drugs Industries and Medical Appliances in Nineveh, to achieve the aim of the present study a special questionnaire was adopted depending on the opinion of a sample of administrators in this company. The data were statistically analyzed to investigate the relation ship between strategic orientation and entrepreneurial strategies, and accordingly a group of conclusions were obtained in addition to certain recommendations was suggested.

Keywords: Strategic Orientation, Strategic Vision, Strategic Mission, Strategic Objectives, Values، Strategy, Entrepreneurship Strategies.

إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

إعـــداد: الدكتور سعيد عبدالله محمد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) وإستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الإستراتيجية للبيئة المعاصرة المتمثلة بالتنافسية الحادة والشديدة التعقيد والسريعة التغير، وضمن هذا التصور يأتي البحث الحالي ليتناول إمكانية إسهام التوجه الإستراتيجي بأبعاده في تعزيز إستراتيجيات الريادة عبر دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وباعتماد استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض للوقوف على آراء عينة من المديرين، وبعد استحصال البيانات تم تحليلها إحصائياً لغرض اختبار طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة والتي في ضوئها تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات وتقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة معها للشركة المبحوثة والتي أشارت إلى كيفية تعزيز إستراتيجيات الريادة من خلال دور التوجه الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : التوجه الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، القيم الإستراتيجية، الإستراتيجية، إستراتيجيات الريادة.

المقدمة

تشهد السنوات الأخيرة على مستوى منظمات الأعمال الباحثة عن الريادة تزايد اهتمام مديريها الاستراتيجين في إجراء التحليل الإستراتيجي المستدام للبيئة* وخصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية والتي تتطلب الحاجة المتزايدة في تبني المنهج الإستراتيجي في الإدارة (الإدارة الإستراتيجية) حيث إن الإستراتيجيات والعمليات الريادية بأبعادها (الإبداع والتميز/ التفرد والمبادأة وأخذ المخاطرة) أصبحت من أنشطة ومهمات الإدارة الإستراتيجية، ومن هنا تبرز أهمية امتلاك إدارات منظمات الأعمال المعاصرة التوجه الإستراتيجي لدوره الداعم بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، القيم الإستراتيجية، الإستراتيجية) في تعزيز إستراتيجيات الريادة وصولاً إلى بناء المنظمة الريادية القادرة على القيام بعملية التجديد التنظيمي ذات البعدين المتميزين هما (الإبداع، والتجديد الإستراتيجي)، وكذلك التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص وبالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة، وعليه فإن التوجه الإستراتيجي لإدارة المنظمة يعد القوة المحركة للانتقال بمنظماتهم إلى الريادية في ظل أجواء السوق التنافسي للتفوق على منافساتها وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى الى تحقيقه المنظمات المعاصرة.

وفي إطار ما تم الإشارة إليه تأتي هذه المحاولة البحثية لتسليط الضوء على أبعاد التوجه الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز إستراتيجيات الريادة عبر دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. في ضوء ذلك، تَشكل البحث من المحاور الرئيسة الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.
المحور الثاني: الإطار الفكري للجانب النظري.
المحور الثالث: الجانب العملي.
المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول- منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

تبرز في السنوات الاخيرة الحاجة المتزايدة الى تبني إدارات منظمات الأعمال المنهج الإستراتيجي في الإدارة في ظل ما تتصف به بيئة الاعمال من شدة التعقيد الناتج عن التغيير المتسارع في العوامل البيئية، حيث ازدياد حدة المنافسة وتحول الاسواق والتغير التكنولوجي وتزايد أهمية الاستجابة لرغبات الزبائن ، فأخذت تدرك إدارات
منظمات الأعمال أهمية امتلاكها التوجه الإستراتيجي لدوره الداعم في تعزيز الأبداع والمبادأة والتفرد واخذ المخاطرة واقتناص الفرص للوصول الى الريادية القادرة على القيام بعملية التجديد التنظيمي والاستراتيجي في ظل اجواء السوق التنافسي بهدف التفوق على منافسيها .

واعتمادا على ما تم عرضه تتحدد مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الآتية :

---

* التحليل الإستراتيجي المستدام للبيئة: العمليات المستمرة التي تقوم بها ادارات المنظمات (باستخدام واحد من نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة) لتطوير فهم مجموعة العوامل والابعاد والمكونات البيئية وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها والتي توثر في الممارسات الادارية والاداء والاعمال بهدف انجاز افضل صيغ التفاعل المتوازن معها لاعطاء المنظمة قدرات متجددة ومستمرة وتحقيق النجاح الاستراتيجي .

١. هل توجد علاقة إرتباط بين التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وإستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً معتمداً لدى الشركة المبحوثة؟
٢. هل يوجد تأثير بين التوجه الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وإستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً معتمداً لدى الشركة المبحوثة؟
٣. هل يوجد اختلاف في تأثير أبعاد التوجه الإستراتيجي على إستراتيجيات الريادة لدى الشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

على المستوى النظري:

١. يعد التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وبالتالي تقديم إطار نظري مرجعي في هذه الموضوعات التي قد تسهم في صياغة التوجهات الفكرية للأبحاث المستقبلية.
٢. تتمثل الاهمية كذلك من كونه يتعامل مع مفاهيم حديثة في إطار المنهج الإستراتيجي للإدارة الذي له دوره في تحقيق الريادية والنجاح الإستراتيجي للمنظمة ،انطلاقاً من أن الربط بين متغيرات البحث يعد اضافة علمية متواضعة، وذلك لمواكبة كل ما هو جديد في ادبيات الادارة الاستراتيجية .

على المستوى العملي:

١. الإسهام في تعزيز القدرات الفكرية لإدارة الشركة المبحوثة في تشكيل توجهها الإستراتيجي باتجاه تسخيره لتطوير وتنفيذ إستراتيجياتها الريادية
٢. حث إدارة الشركة المبحوثة على تناول هذه الموضوعات بالبحث والتحليل والاستفادة منها لتعزيز قدراتها الاستراتيجية من اجل البقاء والاستمرار والنمو.
٣. يتناول البحث قطاعا مهما وحيويا على المستوى الوطني المتمثل بقطاع الأدوية.

ثالثا. أهداف البحث

١. تأطير الاسس النظرية بالاتجاه الذي يسهم في بلورة اطر التوجهات الفكرية للأبحاث المستقبلية في ضوء ما أوردته الأدبيات الإدارية والإستراتيجية .
٢. تقديم إطار نظري وميداني لإدارة الشركة المبحوثة عن التوجه الإستراتيجي والريادة.
٣. تحليل علاقة الارتباط والأثر للتوجه الإستراتيجي في إستراتيجيات الريادة لدى الشركة المبحوثة.
٤. معرفة مدى الاختلاف في تأثير ابعاد التوجه الإستراتيجي على إستراتيجيات الريادة في الشركة المبحوثة.

رابعاً. فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الإستراتيجي متمثلة بأبعاده وإستراتيجيات الريادة في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتوجه الإستراتيجي متمثلة بأبعاده في إستراتيجيات الريادة في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثالثة: تتباين أبعاد التوجه الإستراتيجي في تأثيراتها ذات الدلالة الإحصائية بإستراتيجيات الريادة.

خامساً. مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً لإجراء البحث بوصفها الحدود المكانية، وتضمن مجتمع البحث أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومساعديهم في الشركة المبحوثة، وشملت عينة البحث (٣٤) فرداً وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وقد استبعدت (٣) استمارات لعدم صلاحيتها، وبالتالي تم اعتماد ٣١ استمارة صالحة للتحليل .

سادساً. منهج البحث وتقانته

بهدف الوصول إلى أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لانجاز بحثه، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسات المكتبية والميدانية

الدراسة المكتبية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري تمثل في جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على المراجع والكتب والرسائل والمؤتمرات والدوريات والتقارير العربية والاجنبية .

الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال اختبار مدى صحة فروض البحث المتعلقة بقياس الارتباط والأثر بين متغيرات البحث في الشركة المبحوثة .

سابعاً. اداة البحث

تم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء العينة في الشركة المبحوثة ،وقد صمم الباحث تلك الاستمارة بالاستناد إلى الرسائل والأطاريح والأبحاث العلمية واستشارة البعض من ذوي الاختصاص لضمان الصدق النظري في الاداة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي ذي الدرجات لتحديد أوزان الاستجابة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي. وتضمنت الاستبانة محورين، احتوى المحور الأول فقرات لقياس المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) من خلال ٣٣ عبارة، واحتوى المحور الثاني فقرات لقياس المتغير المعتمد (إستراتيجيات الريادة) من خلال ٢٥ عبارة.

ثامناً. تقانات التحليل الاحصائي

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على البرمجية الاحصائية SPSS V12 مستعينا بمجموعة من الادوات الاحصائية المتمثلة بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لاستخدامها في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .
٢. معامل الارتباط الوسيط وانحدار المتعدد بغية تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرات وقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .

المحور الثاني- الإطار الفكري للجانب النظري

أولاً. مفهوم التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation

قبل الولوج في تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي لابد من الإشارة إلى أن حجم وحركية المتغيرات البيئية المتوالية بفرصها ومخاطرها التي أفرزتها ظاهرة العولمة ألزم الإدارات العليا لمنظمات الأعمال بادارك أهمية التفكير الإستراتيجي والاسترشاد به في عملية تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية والتي تعد المهمة الأساس للإدارة العليا في

إطـار إدارة إسـتراتيجية شـاملة ومسـتدامة لرسـم الاتجاهـات والمسـارات والمخططـات المستقبلية لمواجهة التحديات البيئية بأشكالها المتعددة من خلال تحديد المكونات الرئيسة للتوجه الإستراتيجي المتمثلة (بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، الإستراتيجية) والتي ينبغي أن تكون واضحة المحتوى والمعالم.

إن بداية وصف فكرة التوجه الإستراتيجي للمنظمة له جذور بنظرية بورتر Porter في (الإستراتيجيات العامة) حيث عرض في عام (١٩٨٠ و١٩٨٥) ثلاثة مستويات للتوجهات الإستراتيجية للأعمال العامة، وهي (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) وإن كل واحد منها تمثل مدخلاً أساسياً للتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Shirish, Thompson and Partha, 2007, 138-139).

وفي إطار تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي نشير إلى ما تناوله قاموس (المورد، ٢٠٠٥) من تفسير لمعنى التوجه بأنه (التكيف وفقاً للظروف أو الحقائق أو الأوضاع) وبذلك فإن هذا المعنى يعبر عن البعد الإستراتيجي لمفهوم التوجه.

أما أدبيات الإدارة الإستراتيجية فقد تناولت مفاهيم عديدة للتوجه الإستراتيجي، فقد أشار (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ١٢١) نقلا عن (Certo and Peter) (Colins and Porras) إلى أن التوجه الإستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال Vision، ثم في إطار هذه الرؤيا تحدد الرسالة Mission وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم تحديد قيم المنظمة Values، والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيراً تشتق الفعاليات والأهداف الإستراتيجية. فيما يؤكد (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٨٥) على أن التوجه الإستراتيجي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة ولآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفرد والمشترك الذي تشخص عبره مركزها الإستراتيجي من جهة ثانية. ويشير (الركابي، ٢٠٠٤، ١٦٩) إلى أن التوجه الإستراتيجي يخدم وحدة التفكير في المنظمة، حيث يُعّد دليلاً لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأوليات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشداً لتخصيص الموارد.

في حين تؤكد وجهة نظر (McDowell, 2005, 20) بأن التوجه الإستراتيجي هو الوجه الآخر للذكاء الإستراتيجي الذي يعنى باستعراض وبحث الظواهر من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة لتوفير الفرصة نحو الإنجاز الفعال للأهداف. ويشير (ميرخان، ٢٠٠٣، ٤٩) بأن التوجه الإستراتيجي هو السبيل الذي يمكن القمة الإستراتيجية بانطباعات فلسفية ومنظور معرفي ورؤية ثاقبة من ترجمة لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية إلى الواقع العملي، وذلك من خلال الاستجابة للبيئة بعقل وتفكير جماعي.

أما جمعية الصحة البيئية العالمية (NEHA National Environmental Health Association) فقد عرفت التوجه الإستراتيجي بأنه اعتماد النهج الفريد للتصور المستقبلي للمنظمة وتحديد أولوياتها باتخاذها خطوات جريئة متخطياً عمليات التخطيط الإستراتيجي التقليدي، وبالاعتماد على نماذج تخطيطية أقل تعقيداً وأكثر مرونة، ويشير (Shermerhorn, 1999, 262) إلى أن التوجه الإستراتيجي هو امتلاك الإحساس الواضح بالمستقبل، وفهماً كبيراً للإجراءات اللازمة للنجاح. من جانبه يعرض (الراوي، ٢٠٠١، ٣٥) التوجه الإستراتيجي بأنه أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر

في جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، بوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويغ شرعية وجودها.

ويؤكد (البرواري، ٢٠٠٦، ٦) بأن التوجه الإستراتيجي هو مسار مستقبلي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة الواضحة وعلى نحو يؤمن تحقيق الأهداف ويؤشر فعل النظام القيمي. ويضيف الباحثان (Bronn and Bronn 2002, 247) بأن التوجه الإستراتيجي للمنظمة هو عملية معقدة مكون من عوامل كثيرة داخلية وخارجية للمنظمة في آن واحد، والمحاولات الإدارية لغرض السيطرة على هذه العوامل يؤدي إلى إنتاج العديد من النماذج لإنجاز الكثير من العمليات الإدارية، وإن التوجه الإستراتيجي يوفر الأساس القوي لدعم العمليات الوظيفية والإستراتيجية الموجهة للرصد البيئي.

ويشير كل من (Mintzberg, Quinn and Ghoshal, 1999, 761) إلى أن التوجه الإستراتيجي هو شكل من أشكال القوى الرئيسة للمنظمة، وهو أحساس المنظمة بما يفترض عليها أن تتوجه، ومن دون هذا التوجه الذي يطلق عليه الرؤية الإستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تمارس أعمالها باتجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين يعرف (Hitt, *et al.*, 2000, 449-467) التوجه الإستراتيجي بأنه يعكس رؤية المدراء وتفاعلهم مع ظروف البيئة، ويُعرف التوجه الإستراتيجي من قبل Nova Scotia Public Service (NSPSC) Commission بأنه القدرة على وصل رؤية بعيدة المدى مع مفاهيم العمل اليومي.

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم للتوجه الإستراتيجي نرى أنه من الضروري الخروج من الطريقة التقليدية للتخطيط الإستراتيجي إلى تبني مفاهيم إدارية معاصرة سليمة، ويفضل (Mintzberg) مصطلح (البراعة) على مصطلح التخطيط للإشارة إلى العملية التي من خلالها يتم صياغة الإستراتيجية (جيمس، روبرت، ٢٠٠٨، ٢١). وهذا يتطلب اعتماد فلسفة التوجه الإستراتيجي بمكوناته الحيوية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الإستراتيجية) كمنهج يتصف بالمرونة العالية والوضوح الأكبر والاستعداد للتحرك والتفاعل مع العناصر البيئية المعاصرة مع ضرورة الاستعراض والمراجعة لهذا التوجه الإستراتيجي تجاه التعامل مع البيئة بشكل مستمر للتأكد من مدى فاعلية هذا المنهج والتقدم الحاصل في تطبيقه للفترة الماضية أولاً، مع الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية الحاصلة على المستوى العالمي.

يمكن تحديد ثلاثة مداخل مختلفة في الفلسفات الفكرية التي تنطلق منها الإدارة العليا لتحليل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والبيئة: (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ٨)

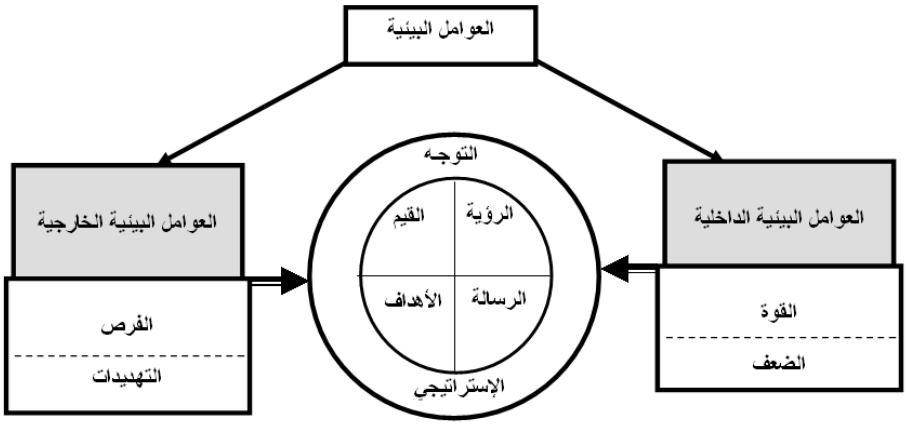
أ. المدخل الأول: يتم تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية وأهداف إستراتيجية ثم القيام بالتحليل الإستراتيجي البيئية.

ب. المدخل الثاني: يركز هذا المدخل على التقييم والتحليل الإستراتيجي للموقف البيئي ويعد بداية عمليات الإدارة الإستراتيجية بوصفه مؤثراً في تحديد التوجه الإستراتيجي بجميع أبعاده (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف).

ت. المدخل الثالث: إن هذا المدخل المتطور يزاوج بين المدخلين السابقين، ويرى أن تحديد التوجه الإستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بنظر الاعتبار طبيعية التداخل والعلاقة بينهما بحيث يكون أحدهما مكملاً للآخر.

ونرى مما تقدم أن القوى الدافعة والمؤثرة للتوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال هي العوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها وفي ضوء ذلك يتبنى

الباحث المدخل الثالث الذي ينطلق من نظرة شمولية تكاملية للعلاقة بين التوجه الاستراتجي والتحليل البيئي للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (١).



الشكل ١
العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والبيئة
المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً. أبعاد التوجه الإستراتيجي

في إطار التتابع والتناسق الفكري والمعرفي لابد من إعطاء صورة واضحة عن أبعاد التوجه الإستراتيجي حيث هناك بعض التباين النسبي بين الباحثين في تحليل عددها ومسمياتها لأسباب تعود إلى اختلاف في الرؤى والإدراك لمداخل الإدارة الإستراتيجية.

ويقترح (Asan, Soyer and Polat, 2002, 287) إطاراً متكاملاً لأبعاد التوجه الإستراتيجي، ويوضح هذا الإطار العلاقة المتأصلة بين المكونات ابتداءً من الرسالة Mission التي ينبغي أن تنبع من المفهوم الشامل (للكفايات) القدرات الجوهرية Core Competences الحالية والمستقبلية للمنظمة باتجاه التطبيقات المتوافقة مع (قيم Values) المنظمة أو الدخول في أي مخططات (Scenario) متوقعة. وفي هذا الإطار المقترح يتم التأكيد على إمكانية استخدام طرائق مختلفة لاستشراف المستقبل من خلال تحفيز التفكير الإبداعي حول صياغة رؤية إستراتيجية (Strategic Vision) للمنظمة ذات شمولية أكبر قدرة على فهم أفضل للمستقبل، وإن التفكير الرؤيوي كهدف مترابط حالما تصل المنظمة إليه فإن الرسالة تلعب دوراً في صياغة التوجه الإستراتيجي الجديد.

وفي هذا المسار يركز (Certo, Peter and Ottensmeyer, 1999, 55) على أن نتائج التحليل البيئي المكثف هي خطوة أساسية في صياغة التوجه الإستراتيجي بإبعاده الرئيسة المتمثلة (بالرسالة والرؤية والأهداف). ويشير (Certo, *et al.*, 1999, 67) إلى أن صياغة أبعاد التوجه الإستراتيجي تتم من خلال الخطوات الآتية:

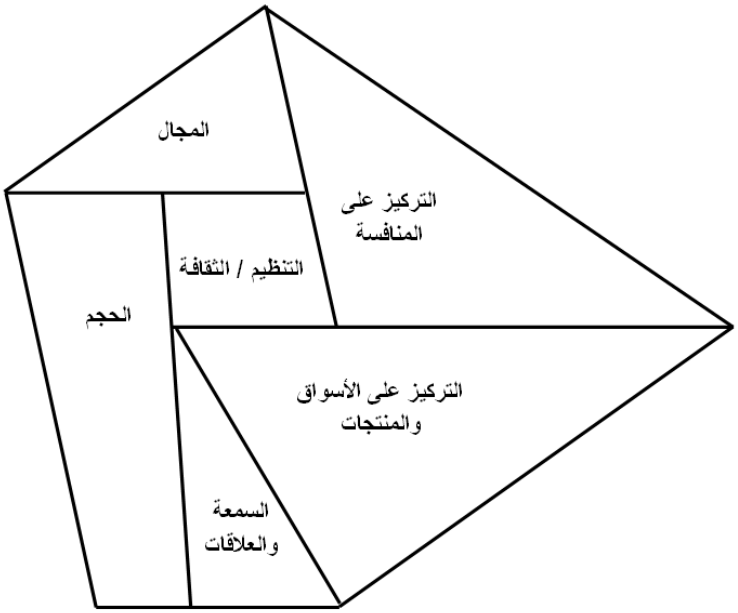
١. تأمل نتائج التحليل البيئي.
٢. تشكيل وتنمية رؤية ورسالة ملائمة.
٣. وضع أهداف تنظيمية ملائمة.

ويشير (Boseman, Phatak, 1989, 50) إلى أن الأبعاد الرئيسة للتوجه الإستراتيجي للمنظمة هي فلسفتها ورسالتها وسياستها وأهدافها الإستراتيجية. في حين يشير (الشعيبي، ٢٠٠٤، ٨٨) إلى أن غالبية المنظمات الناجحة تعتمد في تحديد توجهاتها الإستراتيجية على مجموعة من الأدوات لإيصال تلك التوجهات إلى المهتمين بأنشطة تلك المنظمات، والبداية هو تشكيل الرؤية ثم اشتقاق الرسالة ووضع الأهداف، في حين يذكر (ميرخان، ٢٠٠٣، ٤٩) إلى أن العناصر الأساسية للتوجه الإستراتيجي هي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم الإدارية)، بينما ترى (أبو ردن، ٢٠٠٥، ٤) إن الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية هي متضمنات التوجه الإستراتيجي. وفي ضوء ما تم عرضه أعلاه نتناول بإيجاز مفاهيم الأبعاد الرئيسة للتوجه الإستراتيجي.

١. الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision

تعد الرؤية هي قلب القيادة، وهي في موقع القوى المحركة لإستراتيجية المنظمة، والمدير الفعال تقع عليه مهمة صياغة رؤية قادرة على التحرك الفعال لطاقات المنظمة (James and Jack, 2005, 1).

لقد وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الإستراتيجية، فقد أشار (Thompson, Arthur and Strickland, 1995, 41-42) إلى أن الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المنظمة، وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب) وتعطي إشراقات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً إستراتيجياً لها من أجل الولوج فيه، وقد حدد ستة أبعاد تمثل المفاتيح الأساسية للرؤية موضحة في الشكل (٢).



الشكل ٢

أبعاد الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

Source: Thompson, JR., Arthur A. and Strickland III A.J, (1995), "Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill, Boston.

ويتفق كل من (Lynch, 2006, 351) و(Hussey, 1993, 185) على أن الرؤية الإستراتيجية هي تحد يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية لمدى أبعد من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي. ومن جانبه يركز (Mintzberg, *et al.*, 1999, 377) على بعض خصائص الرؤية مثل (الاحترافية، الوضوح، الاستمرارية، الصلابة). ومن وجهة نظر مشتركة لكل من (Raynor, 1998, 368) و(Vandermerve, 1995, 79) و (Ehmke, *et al.*, 2005,6) فإن الرؤية هي: ما ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ويشير (Kotter, 1996, 72) إلى أن الرؤية الفعالة ينبغي أن تتوافر فيها الخصائص الآتية: (الخيالية Imaginable، الجاذبية Desirable، التركيز Focused، المرونة Flexible، القابلية للإنجاز Feasible، الإعلامية Communicable).

وفي ضوء ما تناول الباحثون أعلاه نرى أن الرؤية الإستراتيجية هي جوهر العملية الإستراتيجية التي تستمد أنشطتها وتوجهاتها من فلسفة المنظمة، وهي بمثابة الحزمة الضوئية التي تستشرف من خلالها الصورة المستقبلية الطموحة التي ترغب الوصول إليها في إطار البيئة التنافسية.

٢. الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission

إن الرسالة هي أساس جوهري مهم لانطلاق المنظمة وأساس مهم لوجودها وتحديد هويتها وهي نقطة البداية في تشكيل الرؤية الإستراتيجية، وهي ترتبط بنوع وحجم وأهداف المنظمة. إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة ترتكز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين، نوعية المنتجات، جغرافية الصناعة، مميزات المنظمة، نوعية الخدمات، وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على إستراتيجيات الإدارة وسياستها والتكنولوجيا المستخدمة والمتاحة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقيها (ياسين، ١٩٩٨، ٤١) (Ricky and Michael, 1998, 386). ويشير (Lynch,2006,425) إلى أن الرسالة تحدد الاتجاهات العامة التي على المنظمة إتباعها وتلخص بإيجاز قيم المنظمة وأسباب وجودها. ويعرف (Gareth and Jnnifer, 2003, 678) الرسالة بأنها إعلان شامل لتوضيح غرض المنظمة والذي يعرف بمنتجات المنظمة وزبائنها ويميزها عن منافسيها.

ومن وجه نظر (المغربي، ١٩٩٨، ٧٠) فإن الرسالة تمثل الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وزبائنها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها، في حين يؤكد (Collin and Porras, 1996, 74) بأن الرسالة تمثل الأساس الأكثر أهمية لسبب وجود ونجاح المنظمة.

وهكذا يتضح من التعاريف أعلاه أن الرسالة هي (وثيقة معلنة تعكس هوية المنظمة وسبب وجودها وتعزز ارتباطها وتفاعلها ودلالاتها التبادلية بالمكونات الأخرى للتوجه الإستراتيجي المتمثلة بالرؤية والقيم والأهداف لتدعم عمليات الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة).

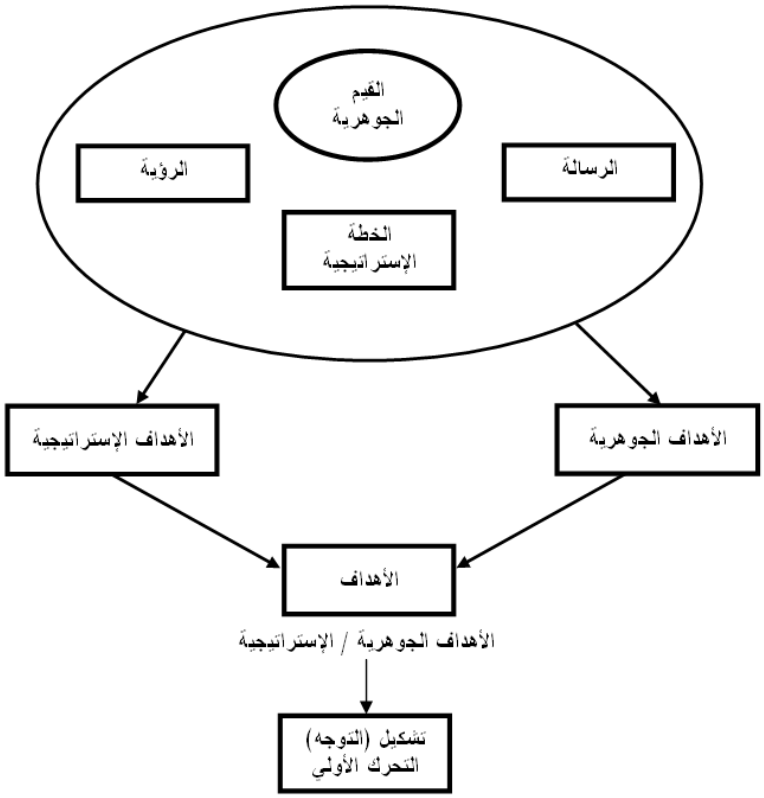
٣. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

إن عملية وضع الأهداف الإستراتيجية بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة الإستراتيجية والقيم التنظيمية والرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر مديات زمنية مختلفة، وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف، فإن رسالتها وقيمها تبقى مجرد

شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ٢٢١). وفي هذا السياق يعرف (Wright, *et al*., 1996, 60) الأهداف بأنها المرامي المطلوبة لترجمة فلسفة ورسالة وغاية المنظمة إلى مجالات وجوانب محددة يمكن قياسها.

ويعرف (Mintzberg, *et al*., 1999, 5) الهدف بأنه تحديد الشيء المطلوب انجازه، وفيها يتم الحصول على نتائجه، وعند ما تكون كينونة الأشياء المطلوب انجازها كبيرة وحيوية ومؤثرة على التوجه العام للمنظمة يطلق عليها بالأهداف الإستراتيجية، ويعرف (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٩٤٦) الأهداف بأنها مجموعة غايات بعيدة المدى تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عن منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة جيدة لها. ويشير (الحسيني، ٢٠٠٠، ٥٥-٥٦) إلى أن الأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها بحسب المدة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة). وبذلك فإن الهدف وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة بلوغها.

وفي ضوء عرض الباحثين أعلاه نرى أن الأهداف الإستراتيجية هي [مقاصد محددة ومترابطة تضعها إدارة المنظمة وتسعى للوصول إليها بمديات زمنية مختلفة من خلال الاستثمار الأمثل للعوامل الإستراتيجية المتمثلة (بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرغوبة)] ويمكن توضيح طبيعة العلاقة التفاعلية بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وانعكاساتها في تشكيل معالم الطريق للمنظمة في إطار هذا التوجه، حيث يتضح ذلك من الشكل (٣).



الشكل ٣
العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي

Source: www.sterens.ed/provost/fileod min provost/PDF/faculty Handbook-section re-vised-24 jul 2008 PDF–mission and Key Objectives.

٤. القيم Values

تمثل القيم حقيقة جوهرية ومن المكونات الرئيسة للتوجه الإستراتيجي للمنظمة، وتعد ذات أهمية كبيرة للمدراء الإستراتيجيين والعاملين، وتمارس دوراً إستراتيجياً مهماً في توجيه وتشكيل السلوك الإستراتيجي لمدراء منظمات الأعمال.

ويعرف (Collins and Porrac, 1996, 65) القيم بأنها مجموعة من المبادئ الثابتة وغير المرتبطة بزمن معين تحدد ما هو مهم للمنظمة. ويشير (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٥٧) إلى القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويعملون على الالتزام بمضامينها وبالتالي ترشد سلوك الأفراد بما هو مقبول أو مرفوض. في حين يؤكد (Logan,2004,2) على أن القيم تعكس جوهر معتقدات المنظمة الثابتة والعميقة الجذور التي لا تتغير عبر الزمن، وهي التي توجه في كيفية صياغة رسالة المنظمة، وهي تعيش مع المنظمة وتنعكس في كل نشاطاتها. ويلخص (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ١٣٩-١٤٠) القيم بما يأتي:

- تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار، تعمل كأدوات مؤشرة في الثقافة التنظيمية، تعمل في تحفيز العاملين، تعبر عن المعتقدات الأساسية حول أفضل الممارسات، توجيه القادة في توفير مستلزمات تحقيق الرؤية الإستراتيجية.

وقد اتفق كل من (الركابي، ٢٠٠٤، ١٩٥) (سيد مصطفى، ٢٠٠٥، ٥٥) على أن توجهات القيم الآتية تمثل محددات لتوجهات الأفراد خلال عملية اتخاذ القرار:

١. النظري (الايدولوجيا) [الحقيقة، المعرفة، التفكير العقلاني].
٢. الاقتصادي (خلق الثروة).
٣. السياسي (السلطة).
٤. الاجتماعي (العلاقات الإيجابية والتأثير وغياب الصراع).
٥. الفني (العوامل الفنية، التناغم، التأليف، الشكل).
٦. الديني (الوحدة في الكون).
٧. السلوكي (الصدق، الاحترام، الولاء، الإيثار، روح الفريق).
٨. النزاهة الإدارية (الأمانة، التعفف).
٩. قيم تنظيمية (ثقافة الإبداع، الاهتمام بالجودة، نمط القيادة، التفويض).

ويشير (Hugh and Mahen, 2000, 257) الى أن القيم تؤدي دوراً مهماً في وضع الأهداف الإستراتيجية العالية التنظيم والتنسيق من خلال تأطيرها بالمعتقدات والأعراف، ومن ثم التأثير على سلوك الأفراد لتحقيق تلك الأهداف.

وفي ضوء ما عرضه الباحثون أعلاه نرى أن القيم هي (معايير للضبط الذاتي المعتمدة على المعتقدات والأخلاقيات والأعراف التي تسترشد بها المنظمة للقيام بأنشطتها ابتداءً من تشكيل التوجه الإستراتيجي بمكوناته الرئيسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية) ودورها ألتأثيري في تشكيل وتعزيز التوجه الريادي وإستراتيجياته للمنظمة).

٥. الإستراتيجية

ظهرت بداية استخدامات كلمة الإستراتيجية في المجال العسكري، حيث جاءت الإستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناها القيادة فأصبحت الكلمة Strategos وتعني القائد المنتخب أو من القيادة أو من الجنرال (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ٣٠) (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٤) ويعرف قاموس المورد الإستراتيجية بأنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية (المورد، ٢٠٠٥، ٩١٦).

وفي مراحل لاحقة انتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الإداري والاقتصادي، حيث عرفها (Newman) بأنها خطط للنظر والتعامل مع مستقبل المنظمة البعيد المدى (أيوب وعلوان، ٢٠٠٧، ١٢٩). وقد عرفها Ansoff بأنها مجموعة من القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن ثم تحقيق التوافق فيما بينها (Ansoff, 1995, 10) أما دركر Drucker فيرى بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ مقرارات وتوفير المعلومات وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنظيم القرارات وتقييم النتائج (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٦).

أما من وجهة نظر (هل وجونز) فإن الإستراتيجية هي تصرف يقوم به المدير لتحقيق وإمداد أكثر من أهداف المنظمة (هل وجونز، ٢٠٠٨، ٢٩). في حين عرف (Porter) الإستراتيجية بأنها عملية تكوين وضع متميز ومنفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال

تصـميم مجموعـة أنشـطة مختلفـة عمـا يؤديـه المنافسـون (Porter,1998,62). ويـرى (Thompson, *et al.*, 2001, 31) بأنها مجموعة من الأحداث والطرائق التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف المنظمية، أما من وجه نظر الحسيني فإن الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في إطارها المنظمة (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٥).

مما تقدم يرى الباحث بأن الإستراتيجية هي (عملية رئيسة وجوهرية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تنجزها إدارة المنظمة والتي تنصب في اتجاه إيجاد التوافق بين العوامل الإستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية لغرض تحقيق الأهداف المنظمية التكتيكية والإستراتيجية).

ثانياً. إستراتيجيات الريادة Entrepreneurship Strategies

١. الريادة

لقد كانت الريادة ترتبط بالميل نحو المخاطرة والجهود من جانب الفرد الريادي الذي يغامر من أجل النجاح في أي نشاط من أنشطة المنظمة، وتدريجيا أصبحت العمليات الريادية تظهر في المنظمات بجميع أحجامها وأنواعها، من هنا يمكن تعريف الريادة: على أنها أفعال تميل نحو تشكيل المنظمات الجديدة والتجديد والإبداع داخل وخارج المنظمات القائمة (Sherma and Chrisman, 1999, 17).

ويؤكد كل من (Hisrich and Peters, 2002, 10) أن الريادة: هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة من خلال تخصيص الجهد والوقت اللازمين، مع تحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لتلك العملية، والحصول على المكافآت النقدية والرضا والاستقلالية الشخصية لقاء ذلك، ويضيف كل من (Land and Storm) بأن الريادة: هي عملية اكتشاف إمكانيات القيام بالأعمال الجديدة وتنظيم الموارد الضرورية واستغلال تلك الإمكانيات في السوق (Mjornvik and Sanfridsson, 2008, 14)، ويشير (Lynch) الى أن الريادة: هي طريقة للتفكير والتحليل والعمل الذي يركز على تحديد واستغلال فرص الأعمال من وجهة نظر عامة وشاملة تحركها قيادات الأفراد أو المجاميع الصغيرة (Lynch, 2006, 742)، في حين أشار كل من (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨) إلى أن الريادة: هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته، وأشار (Gradner) إلى العوامل التي تؤثر على الفعل أو العملية الريادية وهي: (خصائص الريادي المنشئ للمنظمة، نوع المنظمات الناشئة، بيئة المنظمة، آلية إنشاء المنظمة) (Pachulia and Henderson, 2009, 5).

في ضوء المفاهيم أعلاه يمكن تأشير الآتي لماهية الريادة:

الريادة: هي القدرة على إنشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية، وهي القدرة على تحمل المخاطر المدروسة إزاء تحقيق الرضا الشخصي والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد والبراعة في الانتباه للفرص واكتشاف مصادر الموارد.

٢. الريادي

يمكن تحديد الرياديين بوصفهم أولئك الذين يحددون الفرص لخلق القيمة، ولتحسين الكفاءة الاقتصادية والتي ينجم عنها وعلى نحو حتمي تغييراً اقتصادياً واجتماعياً، ذلك التغيير الذي يتضمن وبشكل جوهري علاقة تأثير متبادلة بين الرياديين والمجتمع، حيث

بالإمكان إدراك تلك القيمة بأشكال مختلفة مثل: الرضا الداخلي والمالي والاستقلال ونمو الأعمال (Luke, 2005, 20)، وأشار (Baron) إلى الريادي: بأنه شخص يميز وينقل فرصاً جديدة للأعمال من خلال تأسيس مشاريع جديدة (Baron, 2008, 328).

في ضوء ذلك، يمكن تعريف الريادي: بأنه الشخص الذي يأخذ من روح المبادرة والمبادأة والمخاطرة، والإبداع والتفرد والاستقلالية كسلوك ريادي يعزز الفعل الريادي ويهدف إلى توفير وتحديد واستغلال الفرص لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة بين المنظمات الريادية القائمة والناشئة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣. المنظمة الريادية

إن المنظمة الريادية كما عرفها (Zahra) هي التي تقوم بعملية التجديد التنظيمي والتي لها بعدان متميزان هما (الإبداع، والتجديد الإستراتيجي) (Roux and Couppey, 2007, 60)، وتوصف المنظمة الريادية: بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص، وبالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة (Lassen, 2007, 109). ويقترح كل من (Wolcott and Lippitz) أربعة نماذج للمنظمة الريادية كما هو موضح في الشكل (٤) والنماذج هي:



الشكل ٤

النماذج الأربعة للمنظمة الريادية

Source: Wolcott R. C. and Lippitz M. J., (2007), The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, 49, Vol. 49, No. 1: 75-82.

١. أنموذج مستغل الفرص (Opportunist Model).
٢. أنموذج الممكن (Enabler Model).
٣. أنموذج المدافع (Advocate Model).
٤. أنموذج المنتج (Producer Model).

٤. التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى جميع المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجة المحافظة العالية إلى الريادة العالية. وتعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة الريادية ذات مخاطرة، إبداعية، ومبادأة، وعلى عكس ذلك، فإن المنظمات الصغيرة والمتوسطة المحافظة تتجنب المخاطر، وأقل إبداعية، وتتبنى بوستراً يقوم على مزيد من الانتظار والمشاهدة (Covin, 1991 , 439-462)، ويعد (Lumpkin and Dess, 1996, 135-172) التوجه الريادي خاصية المنظمات التي تريد أن تكون إبداعية ومبادأة نحو فرص السوق، وترغب بالميل نحو المخاطرة. ويؤكد (Stevenson and Jarillo, 1990, 17-27)، إن التوجه الريادي هو عمليات، طرائق، أساليب، ممارسات تنظيمية، فضلا عن نشاطات اتخاذ القرار التي يقوم بها الرياديون والتي تقود إلى دخول جديد في الأسواق. في ضوء ذلك يرى الباحث إن (التوجه الريادي لإدارة المنظمة يعد القوة المحركة للانتقال بمنظماتهم إلى الريادية في ظل أجواء السوق التنافسي).

٥. إستراتيجيات الريادة

تشمل الستراتيجيات الريادية القرارات بخصوص المباشرة بالإبداع، التخطيط والتأسيس، اكتساب موارد ومنتجات وخيارات سوقية (Park and Bae,2004,81-105). وتاريخياً، تم صياغة مفهومي الستراتيجيات والعمليات الريادية على مستوى التحليل المنظمي بوصفها بناء متعدداً يتألف من أبعاد ثلاثة: الإبداع، المبادأة، المخاطرة (Miller and Friesen, 1983, 1-25). وفي هذا الميدان، يعد بعض الباحثين الأبعاد الريادية على أنها تتمثل مجموعة ستراتيجيات تعمل على التعزيز الكفوء والفعال للريادة (السكارنة، ٢٠٠٨، ٨٨).

وفي الإطار التحليلي لإستراتيجيات الريادة فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الإستراتيجيات، وفي هذا المجال أشار كل من (Miller) (Mintzberg) إلى أن أبعاد وإستراتيجيات الريادة تشمل: (أخذ المخاطر، المبادأة، الإبداع) (Covin and Slevin, 1991, 7-25). بينما قام (Lumpkin and Dess) بتوسيع إطار إستراتيجيات الريادة بإضافة (الاستقلالية، المغامرة، التنافسية) إلى الاستراتجيات الثلاث (المخاطرة، المبادأة، الإبداع) (Lumpkin and Dess, 1996, 85-172). وتناولت دراسة (Belinda) ست إستراتيجيات للريادة هي: (إيجاد الفرص، الإبداع، المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) ممهداً لنشوء وظهور مفهوم (الريادة الإستراتيجية) (Luke, 2005, 34). أما دراسة (Tantau , 2008 , 73-80) فقد تناولت الإستراتيجات الريادية المتمثلة (الفرص، الإبداع، التقييم، عدم التأكد، المخاطرة). وأشار (السكارنة) في دراسته إلى أن إستراتيجيات الريادة تشمل (الإبداع، الابتكار، أخذ المخاطرة، التفرد، المبادأة) (السكارنة، ٢٠٠٨، ٨٩–٩٠). وسنقدم فيما يأتي الإستراتيجيات الريادية الأكثر شيوعاً في الفكر الإستراتيجي، والتي تنسجم مع دراستنا الحالية، وهي:

١. إستراتيجية الإبداع Innovation Strategy

يعني الإبداع كما وصفه (نجم) بأنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين (نجم، ٢٠٠٣، ٢٢). وأشار كل من Zhan and Dechoolmeester إلى أن الإبداع يعرف بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز بين المنتوجات وعمليات

جديدة واقتحام الأسواق بثقة عالية (Zhan and Deschodmeester, 2006, 10) وبحسب اتفاق جميع باحثي الريادة، يعد الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم.

وبذلك يمكن القول بأن إستراتيجية الإبداع (تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز فعلها وموقعها الريادي في مقدمة المتنافسين وبالتالي إمكانية تحقيقها الميزة التنافسية واستدامتها والتي تثمر في النهاية المزيد من العوائد والربحية).

٢. إستراتيجية التفرد Uniqueness Strategy

إن مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة يأتي من خلال تميزها عن المنظمات الأخرى وقدرتها في أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين والمساهمين، والتفرد يمكن أن يكون حقيقياً عندما تتوافر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة أو المنتج، والتفرد يمكن أن يكون قابلا للإدراك من خلال الجودة والعلامة التجارية وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Lie, Mouline and Ekeberg,2004,60-64)، ويعرف (السكارنة) التفرد: بأنه إدخال طرائق جديدة سواء كانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين (السكارنه، ٢٠٠٨، ٩٠). وفي هذا الإطار تعني إستراتيجية التفرد (مجموعة الأنشطة والأفعال المتميزة التي تعزز قدرة المنظمة للوصول إلى الريادية من خلال التميز بالإدراك الفائق لعوامل النجاح الإستراتيجية (الموارد، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الجودة)).

٣. إستراتيجيات اخذ المخاطرة Risk-Taking Strategy

تتميز المنظمات الريادية باتخاذها المخاطرة كسلوك ريادي تكون فيه النتائج المستقبلية غير مؤكدة أو غير مضمونة بدرجة عالية، ويمكن أن تكون المخاطرة نفسها متنوعة بضمنها المخاطرة المالية، النفسية، الاجتماعية (pachulia and Henderson , 2009, 17)، فضلاً عن: (المخاطر الشخصية ومخاطر الأعمال) (Chen, *et al.*, 2005 , 199-212). ويشار إلى إستراتيجية اخذ المخاطر بأنها الإدراك الشخصي للبيئة، وهذا الإدراك يعتمد على قدرة الريادي في التحليل والحكم والانتباه (McCorthy and Leavy, 1999, 126-1469)، ويؤكد كل من (Hisrich and Peters, 2002, 18) بأن أخذ المخاطر يعني استغلال الفرص المحسوبة عند إنشاء وإدارة مشروع ما.

وبذلك يمكن القول بأن إستراتيجية أخذ المخاطرة هي (فعل إستراتيجي مهم يعمل في تعزيز الموقع الريادي المتقدم للمنظمة، وتسهم بدرجة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية ونجاحها الإستراتيجي).

٤. إستراتيجية المبادأة Proactiveness Strategy

تشمل إستراتجية المبادأة على نحو أساسي " اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة (Lumpkin and Dess, 1966, 146) وتساعد إستراتيجية المبادأة في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين (Wiklund, 1999, 4)، ويظهر الفعل الريادي للمنظمة من خلال:

- الإدارة العليا: تطوير رؤية المنظمة، اختبار لأفراد ملائمين لها، إقامة البنية التحتية الريادية لها (الهيكل، النظم، الثقافة).
- الإدارة الوسطى: تسمح أو تمنح المبادرات الريادية، تعمل على تكييف هذه المبادرات للحاجات والخصائص المنظمية، الاهتمام بتطوير هذه المبادرات وتحديد وجمع الموارد

اللازمة لها، الشروع بتنفيذ المشاريع الناتجة عن هذه المبادرات الريادية (Morries *et al.*, 2008, 55). ويتضح في ضوء المفاهيم أعلاه أن المبادأة (هي إستراتجية فعالة تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة، وتسهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات الريادية، القائمة والناشئة).

المحور الثالث-الإطار الميداني

أولاً. مواقف المستطلعة آراؤهم من متغيرات البحث

١. مواقف المستطلعة آراؤهم من أبعاد التوجه الإستراتيجي

توفر معطيات الجدول (١) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه، وكما يأتي:

الجدول ١

مواقف المستبية آراؤهم من ابعاد التوجه الإستراتيجي

المتغيرات / قياس الإستجابة		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الرؤية	X_1	٥	١٦,١	١٦	٥١,٦	٧	٢٢,٦	٢	٦,٥	١	٣,٢	٣,٧١	٠,٩٣٧
	X_2	٦	١٩,٤	١٩	٦١,٣	٣	٩,٧	١	٣,٢	٢	٦,٥	٣,٨٣	١,٠٠٣
	X_3	٦	١٩,٤	١١	٣٥,٥	١١	٣٥,٥	٢	٦,٥	١	٣,٢	٣,٦١	٠,٩٨٩
	X_4	٦	١٩,٤	٩	٢٩	١١	٣٥,٥	٤	١٢,٩	١	٣,٢	٣,٤٨	١,٠٦
	X_5	٥	١٦,١	١٥	٤٨,٤	٢	٦,٥	٧	٢٢,٦	٢	٦,٢	٣,٤٥	١,٢٠٦
	X6	٣	٩,٧	١٠	٣٢,٣	١١	٣٥,٥	٤	١٢,٩	٣	٩,٧	٣,١٩٣	١,١٠٨
	المؤشر الكلي		١٦,٦		٤٣,١		٢٤,٢		١٠,٧		٥,٤	٣,٥٥	١,٠٥
الرسالة	X_7	٩	٢٩	١٦	٥١,٦	٢	٦,٥	٤	١٢,٩	-	-	٣,٩٦	٠,٩٤٨
	X_8	٦	١٩,٤	١٩	٦١,٣	٥	١٦,١	١	٣,٢	-	-	٣,٩٦	٠,٧٠٦
	X_9	٦	١٩,٤	٩	٢٩	٩	٢٩	٧	٢٢,٦	-	-	٣,٤٥	١,٠٥٩
	X_{10}	٢	٦,٥	١٨	٥٨,١	١٠	٣٢,٣	١	٣,٢	-	-	٣,٦٧	٠،٦٥٢
	X_{11}	٦	١٩,٤	١٥	٤٨,٤	٨	٢٥,٨	٢	٦,٥	-	-	٣,٨	٠,٨٣٣
	X_{12}	٣	٩,٧	١٢	٣٨,٧	١٢	٣٨,٧	٤	١٢,٩	-	-	٣,٤٥	٠,٨٥
	X_{13}	١٢	٣٨,٧	١٠	٣٢,٣	٦	١٩,٤	٣	٩,٧	-	-	٤	١
	المؤشر الكلي		٢٠,٢٧		٤٥,٦		٢٣,٩		١٠,١			٣,٧٢	٠,٨٤
الأهداف	X_{14}	٧	٢٢,٦	١٢	٣٨,٧	٧	٢٢,٦	٥	١٦,١	-	-	٣,٦٧	١,٠١٢
	X_{15}	٧	٢٢,٦	١٣	٤١,٩	٩	٢٩	٢	٦,٥	-	-	٣,٨	٠,٨٧٢
	X_{16}	٦	١٩,٤	١٤	٤٥,٢	٨	٢٥,٨	٣	٩,٧	-	-	٣,٧٤	٠,٨٩٣
	X_{17}	٦	١٩,٤	١٢	٣٨,٧	٦	١٩,٤	٧	٢٢,٦	-	-	٣,٥٤	١,٠٥٩
	X_{18}	٤	١,٩	١٤	٤٥,٢	١١	٣٥,٥	١	٣,٢	١	٣,٢	٣,٦١	٠,٨٨٢
	X_{19}	٥	١٦,١	١٠	٣٢,٣	٨	٢٥,٨	٧	٢٢,٦	١	٣,٢	٣,٣٥	١,١١٢
	X_{20}	٨	٢٥,٨	١٧	٥٤,٨	٢	٦,٥	٣	٩,٧	١	٣,٢	٣,٩	١,٠١١
	المؤشر الكلي		١٩,٨		٤٢,٤		٢٣,٥		١٢,٩		١,٤	٣,٦٦	٠,٩٨
القيم	X_{21}	٥	١٦,١	١٤	٤٥,٢	٦	١٩,٤	٦	١٩,٤	-	-	٣,٥٨	٠,٩٩٢
	X_{22}	٥	١٦,١	١١	٣٥,٥	١٣	٤١,٩	٢	٦,٥	-	-	٣,٦١	٠,٨٤٣
	X_{23}	٦	١٩,٤	١٤	٤٥,٢	٨	٢٥,٨	٣	٩,٧	-	-	٣,٧٤	٠,٨٩٣
	X_{24}	٦	١٩,٤	١٥	٤٨,٤	٦	١٩,٤	٤	١٢,٩	-	-	٣,٧٤	٠,٩٢٩
	X_{25}	٧	٢٢,٦	٨	٢٥,٨	٩	٢٩	٥	١٦,١	٢	٦,٥	٣,٤١	١,٢٠٤
	X_{26}	٥	١٦,١	١٠	٣٢,٣	٦	١٩,٤	٩	٢٩	١	٣,٢	٣,٢٩	١,١٦

قياس الاستجابة / المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	X_{27}	٩	٢٩	٣	٩,٧	١٠	٣٢,٣	٧	٢٢,٧	٢	٦,٥	٣,٣٢	١,٣
	المؤشر الكلي		١٩,٨		٣٤,٦		٢٦,٧		١٦,٦		٢,٣	٣,٥٣	١,٠٥
الإستراتيجية	X_{28}	٤	١٢,٩	١٢	٣٨,٧	٥	١٦,١	٨	٢٥,٨	٢	٦,٥	٣,٢٥	١,١٨٢
	X_{29}	٢	٦,٥	٨	٢٥,٨	١٢	٣٨,٧	٨	٢٥,٨	١	٣,٢	٣,٠٦	٠,٩٦٣
	X_{30}	٢	٦,٥	٩	٢٩	١٧	٥٤,٨	٢	٦,٥	١	٣,٢	٣,٢٩	٠,٨٢٤
	X_{31}	٢	٦,٥	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	١٠	٣٢,٣	٢	٦,٥	٢,٩	١,٠٤٤
	X_{32}	٦	١٩,٤	٩	٢٩	٩	٢٩	٦	١٩,٤	١	٣,٢	٣,٤١	١,١١٨
	X_{33}	٣	٩,٧	١١	٣٥,٥	٩	٢٩	٦	١٩,٤	٢	٦,٥	٣,٢٢	١,٠٨٦
	المؤشر الكلي		١٠,٢		٣٠,١		٣٣,٣		٢١,٥		٤,٨٣	٣,١٩	١,٠٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من أجل توضيح معطيات الجدول (١) على نحو أكثر دقة سنتناوله على النحو الآتي:

أ. **الرؤية:** تشير النتائج للمؤشر الكلي أن هناك فارقاً كبيراً بين مجموع الاتفاق من عدمه، وتترجح نسبته نحو عدمه بفارق ٤٣,٦، وتجدر الإشارة إلى أن المساهمة الأكبر لإبراز الرؤية يعود للفقرتين(X_1, X_2) وهما (تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل) و(تسعى إدارة المنظمة الى أن تكون رؤيتها منسجمة مع قدراتها وأولوياتها لتحقيق المركز التنافسي الذي تتطلع إليه) على التوالي، أما المساهمة بضعف الرؤية فتعود للفقرة (X_6) والتي تنص على (تمتلك إدارة المنظمة الرؤية الإستراتيجية للتعامل مع المتغيرات البيئية المحتملة).

ب. **الرسالة:** أوضحت نتائج الجدول (١) عن ارتفاع نسبة مجموع الاتفاق في المؤشر الكلي على عدم الاتفاق بنسبة قدرها ٥٥,٧٧، وكانت المساهمة الأكبر لوضوح الرسالة تعود للفقرتين (X_7, X_8) وهما (لدى إدارة المنظمة رسالة معلنة واضحة متطابقة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة) و(تسعى إدارة المنظمة عند صياغة رسالتها أن تكون منبثقة من طبيعة أنشطتها) وعلى التوالي، أما ضعف عدم وضوح الرسالة فسببه الفقرة (X_9, X_{12}) وتنص على (تحرص إدارة المنظمة مشاركة أصحاب المصلحة في صياغة رسالتها) و(تسعى إدارة المنظمة الى أن تكون رسالتها مرنة قابلة للتنفيذ وفقا للظروف البيئية لتحقيق النجاح الإستراتيجي) وعلى التوالي.

ت. **الأهداف:** أفصحت نتائج الجدول (١) أن الاتفاق في المؤشر الكلي على وضوح الأهداف وتحقيقها يرجح على عدم الاتفاق على وضوح الأهداف وتحقيقها وبفارق ٤٧,٩، وقد أسهمت في هذا الترجيح الفقرة (X_{20}) والتي تنص على (تسعى إدارة المنظمة للوصول إلى الريادية من خلال تحقيق أهدافها)، أما الذي سعى في إضعاف وضوح الأهداف وتحقيقها هي الفقرة (X_{19}) والتي تتضمن (تحرص إدارة المنظمة على تعديل أهدافها كلما دعت الحاجة إلى ذلك في ضوء المتغيرات البيئية).

ث. **القيم:** بينت معطيات الجدول (١) أن الاتفاق في المؤشر الكلي على القيم والالتزام بها وأخذها كإطار عمل ارتفع عن عدم الاتفاق بنسبة بلغت ٣٥,٥، ومن أكثر الفقرات مساهمة في هذا الارتفاع هي الفقرة (X_{24}) والتي تنص (تؤكد إدارة المنظمة على ضرورة التزام العاملين بالتطبيق العملي لمحتوى منظومة القيم)، في حين عكست الفقرة

(X_{27}) الضعف في منظومة القيم، وكانت تتضمن (تؤمن إدارة المنظمة بأن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من معايير منظومة القيم).

ج. الإستراتيجية: أعطت نتائج الجدول (١) أن الاتفاق العام على الإستراتيجية من عدمه، كان أكبر بنسبة ١٣,٩٧، وإن المساهمة الأكبر لهذا الفارق كانت للفقرة (X_{28}) والتي تنص (تمتلك إدارة المنظمة قدرة في صياغة إستراتيجية شاملة) فيما سببت الفقرة (X_{31}) ارتفاع نسبة عدم الاتفاق، وتتضمن (تحقق إدارة المنظمة معدل نجاح عال في توليد إستراتيجيات جديدة للتعامل مع القضايا المختلفة).

٢. مواقف المستطلعة آراؤهم من إستراتيجيات الريادة

الجدول ٢

مواقف المستطلعة آراؤهم حول إستراتيجيات الريادة

قياس الاستجابة / المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الإبداع	X34	١٠	٣٢,٣	١٣	٤١,٩	٧	٢٢,٦	١	٣,٢	--	--	٤,٠٣	٠,٨٣٦
	X35	٦	١٩,٤	٧	٢٢,٦	٨	٢٥,٨	٧	٢٢,٦	٣	٩,٧	٣,١٩	١,٢٧٥
	X36	٤	١٢,٩	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	٨	٢٥,٨	٢	٦,٥	٣,٠٩	١,١٣٥
	X37	٧	٢٢,٦	١٢	٣٨,٧	٥	١٦,١	٦	١٩,٤	١	٣,٢	٣,٥٨	١,١٤٨
	X38	١٣	٤١,٩	١٠	٣٢,٣	٧	٢٢,٦	-	-	١	٣,٢	٤,٠٩	٠,٩٧٨
	X39	١٠	٣٢,٣	١٢	٣٨,٧	٦	١٩,٤	٢	٦,٢	١	٣,٢	٣,٩	١,٠٤٤
	المؤشر الكلي	_	٢٦,٨٨	_	٣٢,٧٩	_	٢٣,١	_	٢٢,٥٨	_	٤,٣	٣,٦٥	١,٠٧
أخذ المخاطرة	X40	٢	٦,٥	١٣	٤١,٩	٧	٢٢,٦	٦	١٩,٤	٣	٩,٧	٣,١٦١	١,١٢٨
	X41	٥	١٦,١	١٩	٤٥,٢	٥	١٦,١	٤	١٢,٩	٣	٩,٧	٣,٤٥	١,٢٠٦
	X42	٦	١٩,٤	٩	٢٩	٩	٢٩	٥	١٦,١	٢	٦,٥	٣,٣٨	١,١٧٤
	X43	٥	١٦,١	١٤	٤٥,٢	٨	٢٥,٨	٣	٩,٧	١	٣,٢	٣,٦١	٠,٩٨٩
	X44	٤	١٢,٩	٨	٢٥,٨	٦	١٩,٤	٤	١٢,٩	٩	٢٩	٢,٨٠	١,٤٤٧
	X45	٣	٩,٧	٨	٢٥,٨	١٢	٣٨,٧	٤	١٢,٩	٤	١٢,٩	٣,٠٦	١,١٥٢
	X46	٥	١٦,١	٣	٩,٧	١٢	٣٨,٧	٨	٢٥,٨	٣	٩,٧	٢,٩٦	١,١٩٦
	المؤشر الكلي	-	١٣,٨٢	-	٣١,٧٩	-	٢٧,٢	-	١٥,٦٦	-	١١,٥٢	٣,٢	١,١٨
المبادأة	X47	٥	١٦,١	١٠	٣٢,٣	٨	٢٥,٨	٦	١٩,٤	٢	٦,٥	٣,٣٢	١,١٦٥
	X48	٦	١٩,٤	٨	٢٥,٨	١١	٣٥,٥	٤	١٢,٩	٢	٦,٥	٣,٣٨	١,١٤٥
	X49	٤	١٢,٩	١٠	٣٢,٣	٩	٢٩	٥	١٦,١	٣	٩,٧	٣,٢٢	١,١٧٥
	X50	٦	١٩,٤	١٠	٣٢,٣	٩	٢٩	٤	١٢,٩	٢	٦,٥	٣,٤٥	١,٥٠
	X51	٤	١٢,٩	١٢	٣٨,٧	١٠	٣٢,٣	٣	٩,٧	٢	٦,٥	٣,٤١	١,٠٥٧
	X52	٧	٢٢,٦	١٠	٣٢,٣	٨	٢٥,٨	٤	١٢,٩	٢	٦,٥	٣,٥١	١,١٧٩
	المؤشر الكلي	-	١٧,٢	-	٣٢,٢٥	-	٢٩,٦	-	١٣,٩٧	-	٦,٨٩	٣,٣٨	١,١٥
التفرد	X53	٥	١٦,١	١٧	٥٤,٨	٥	١٦,١	٣	٩,٧	١	٣,٢	٣,٧٠	٠,٩٧٢
	X54	٦	١٩,٤	١٣	٤١,٩	٩	٢٩	٣	٩,٧	-	-	٣,٧٠	٠,٩٠٦
	X55	١٠	٣٢,٣	١٤	٤٥,٢	٣	٩,٧	٢	٦,٥	٢	٦,٥	٣,٩	١,١٣٥
	X56	٧	٢٢,٦	١٢	٣٨,٧	١١	٣٥,٥	١	٣,٢	-	-	٣,٨	٠,٨٣٣
	X57	١٠	٣٢,٣	١٣	٤١,٩	٦	١٩,٤	٢	٦,٥	-	-	٤	٠,٨٩٤

قياس الاستجابة / المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X58	٧	٢٢,٦	٨	٢٥،٨	٨	٢٥,٨	٦	١٦,٤	٢	٦,٥	٣,٣٨	١,٢٢٩
المؤشر الكلي	-	٢٤,١٩	-	٤١,٣٩	-	٢٢,٦	-	٩,١٣	-	٢,٦٨	٣,٧٥	١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

توفر معطيات الجدول (٢) مواقف المستطلعة آراؤهم تجاه إستراتيجيات الريادة، وهي كما يأتي:

أ. **إستراتيجية الإبداع:** أوضحت نتائج الجدول (٢) أن هناك فارقاً على مستوى المؤشر الكلي قدره ٣٢,٧٩ بين الاتفاق من عدمه حول إستراتيجية الإبداع، ويرجع هذا الفارق إلى مجموع الاتفاق، ومن أبرز ما عزز هاتين الفقرتين (X_{34}، X_{38}) اللتين تتضمنان (تبحث إدارة المنظمة عن التقانات والعمليات الجديدة اللازمة لتطوير المنتج) و(تمتلك منظمتنا قسماً للبحث والتطوير بهدف إجراء ومتابعة البحوث العلمية) وعلى التوالي. وأسهمت الفقرة (X_{36}) في ضعف تبني إستراتيجية الإبداع، والتي تتضمن (تسعى إدارة المنظمة إلى تأمين الأموال اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية).

ب. **إستراتيجية أخذ المخاطرة:** تشير نتائج المؤشر الكلي إلى أن هناك فارقاً قدره ١٨,٤٣ بين مجموع الاتفاق على إستراتيجية اخذ المخاطرة وعدم الاتفاق، إذ عززت الفقرتان (X_{43}, X_{41}) نسبة الاتفاق على هذه الإستراتيجية وكانت تتضمنان (تفضل إدارة المنظمة العمل ذا المخاطرة الكبيرة والربح الأكبر أحياناً على العمل الآمن ذي المخاطرة القليلة والربح الثابت) و(تؤمن إدارة المنظمة بضرورة المخاطرة أثناء إنجاز الأعمال في بعض الظروف) وعلى التوالي. في حين عززت الفقرة (X_{46}) نسبة عدم الاتفاق، وكانت تتضمن (تبحث إدارة المنظمة باستمرار عن المبادرات الجديدة التي تتسم بالمخاطرة).

ت. **إستراتيجية المبادأة:** أعطت نتائج الجدول (٢) ارتفاع نسبة مجموع الاتفاق تجاه إستراتيجية المبادأة على نسبة مجموع عدم الاتفاق بنسبة قدرها ٢٨,٥٩، وتجدر الإشارة إلى أن أكثر الفقرات مساهمة في إبراز هذا الفارق هي الفقرة (X_{52}) والتي تنص (تتابع إدارة المنظمة المنتجات الجديدة المطروحة من قبل المنافسين)، في حين عززت الفقرتان (X_{49}, X_{48}) ضعف تبني إستراتيجية المبادأة وتشيران إلى (تمتلك منظمتنا القدرة على اغتنام الفرص البيئية مبكراً حال تشخيصها قبل أن يتمكن منها الآخرون) و(تسعى إدارة المنظمة للتعاون مع المنافسين أو إقامة تحالفات إستراتيجية معهم من أجل احتوائهم) وعلى التوالي.

ث. **إستراتيجية التفرد:** دلت نتائج الجدول (٢) أن هناك فارقاً بين مجموع نسبة الاتفاق ومجموع نسبة عدم الاتفاق، يرجع لنسبة الاتفاق بـ٥٣,٧٧، والذي عزز هذه النسبة هي الفقرة (X_{55}) وتنص (تنفرد منظمتنا في أنها كانت السباقة في الحصول على شهادة ISO في قطاع الصناعة الدوائية العراقية). والذي زاد من ضعف تبني إستراتيجية التفرد هي الفقرة (X_{58}) والتي تتضمن (تعمل إدارة المنظمة على التخصص في منتجات فريدة).

ثانياً. الاختبار الإحصائي لفرضيات البحث

اختبار الفرضية الأولى

تعكس مؤشرات الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط على المستوى الكلي بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة بدلالة معامل الارتباط R والبالغ ٠,٨٢٠ وهو معنوي عن مستوى المعنوية ٠,٠٥ وتنسحب علاقة الارتباط الموجبة هذه بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة بدلالة معاملات الارتباط المعنوية (٠,٦٩٢، ٠,٦٦٦، ٠,٧٢٥، ٠,٧٨١، ٠,٨٣٨) على التوالي والتي يوفرها الجدول (٣) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٣

علاقة الارتباط والأثر بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التوجه الإستراتيجي					المؤشر الكلي
	الرؤية	الرسالة	الأهداف	القيم	الإستراتيجية	
إستراتيجيات الريادة	T=2.26 P=0.04 B=0.430 R*=0.692	T=3.82 P=0.01 B=0.560 R*=0.666	T=3.02 P=0.00 B=0.590 R*=0.725	T=4.22 P=0.00 B=0.611 R*=0.781	T=3.20 P=0.002 B=0.597 R*=0.838	R=0.820 R²=74.5 F=14.57 SIG P=0.00

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الثانية

أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية والخاصة بالعلاقة التأثيرية على المستوى الكلي للتوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة، فإن التوجه الإستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً بإستراتيجيات الريادة، فقد بلغت قيمة F ما مقداره ١٤,٥٧ ، وهي معنوية بدلالة P.Value عند مستوى ٠,٠٠٠، أما مقدار ما يفسره التوجه الإستراتيجي فإن نسبة ٧٥,٥ من إستراتيجيات الريادة، بمعنى إن تعزيز إستراتيجيات الريادة بمقدار معامل التفسير (R^2) يعود إلى التوجه الإستراتيجي وهو ما يبرر أهمية تناول هذين المتغيرين، وينسحب هذا التأثير لأبعاد التوجه الإستراتيجي، في إستراتيجيات الريادة والتي توفرها معطيات الجدول (٣) حيث إن قيم التأثير لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) هي (٠,٤٣٠، ٠,٥٦٠، ٠,٥٩٠، ٠,٦١١، ٠,٥٩٧) وعلى التوالي، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة

أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثالثة والمتضمنة بوجود تباين في مستوى تأثيرات أبعاد التوجه الإستراتيجي بإستراتيجيات الريادة فإن ذلك يتضح من خلال ما يوفره الجدول (٣) حيث إن (بعد القيم) مارس أعلى تأثير بدلالة معامل B والبالغ ٠,٦١١ وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة t والبالغة ٤,٢٢ وهي قيمة معنوية بدلالة P.Value والبالغة ٠,٠٠ وهي أقل من مستوى معنوية مطلوب والبالغ ٠,٠٠. إن بروز (بعد القيم) كأعلى بعد مؤثر في إستراتيجيات الريادة له من الأهمية التي يمكن أن تؤشر بوجود منظومة قيمية ضابطة للسلوك الإداري لإدارة الشركة المبحوثة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تعزيز

الأبعاد الأخرى مستقبلاً. وعلى النقيض من ذلك وبالرغم من معنوية تأثير الرؤية إلا أنها مارست أقل تأثير بدلالة معامل B والبالغ ٠,٤٣٠ وهي معنوية بدلالة قيم t والبالغة ٢,٢٦ و بدلالة قيمة P.Value البالغة ٠,٠٤ ولكونها أدنى من مستوى المعنوية البالغ ٠,٠٥ وقد يعود قلة التأثير لبعد الرؤية لتدني النضوج الإستراتيجي المستند بالدرجة الأساس الى الخبرة الإستراتيجية لإدارة الشركة المبحوثة واهتمامها الرئيس بالأبعاد الميدانية التي تحقق لها أهدافها كما تتصور، وعلى أية حال أشرت النتائج قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. أكدت معطيات الدراسات النظرية الآتي:

* تأكيد الباحثين في مجال الفكر الإداري الحديث إن تشكيل التوجه الإستراتيجي يعد أحد العمليات الرئيسة للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة ويتأثر محتوى ومسار وقوة التوجه الإستراتيجي بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
* تأكيد أغلب الدراسات التي تناول فيها الباحثون التوجه الإستراتيجي على أهميته في رسم الحركة المستقبلية للمنظمة، واتفقوا على أن أبعاده تتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف، فضلاً عن القيم والإستراتيجية التي اعتمدتها الدراسة الحالية مع وجود تباين في اتفاق الباحثين على الأبعاد الخمسة.
* إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي وريادي متقدم في السوق عليها أن تتبنى إستراتيجيات الريادة لتحقيق هذا الهدف وصولاً إلى المنظمة الريادية.

٢. تبين أن اتجاهات المديرين في الشركة المبحوثة نحو التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة إيجابية بإطارها العمومي، وقد يعود هذا إلى التحديات الإستراتيجية للبيئة التنافسية، مما ترتب على ذلك تأكيد اهتمام إدارة الشركة بعمليات الإبداع والمخاطرة والمبادأة والتفرد في إطار الإستراتيجيات الريادية وتحت مظلة التوجه الإستراتيجي لمواجهة تلك التحديات وتحقيق النمو المستدام.

٣. أفصحت معطيات الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات الريادة على المستوى الكلي.

٤. تشير الدراسة الميدانية إلى أن كل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي يؤثر معنوياً في إستراتيجيات الريادة.

٥. تؤكد الدراسة الميدانية وجود تباين في مستوى تأثير أبعاد التوجه الإستراتيجي بإستراتيجيات الريادة حيث برز (بعد القيم) كأعلى بعد مؤثر في إستراتيجيات الريادة له من الأهمية التي يمكن أن تؤشر بوجود منظومة قيمية ضابطة للسلوك الإداري لإدارة الشركة المبحوثة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تعزيز الأبعاد الأخرى مستقبلاً.

التوصيات

١. ينبغي على الإدارة العليا للشركة المبحوثة تعزيز تبني المنهج الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) في الإدارة والاسترشاد بمفاهيمها وعملياتها بدلا من المنهج الإداري التقليدي.

٢. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتكثيف جهودها فيما يتعلق بدارسة الريادة والتوجه الإستراتيجي والتعرف على أهميته وكيفية تشكيل أبعاده المتمثلة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم والإستراتيجية لدورها المهم في تعزيز فاعلية إستراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطرة المبادأة التفرد) وتدعيم قدراتها لتحقيق الريادية في السوق.
٣. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا للشركة المبحوثة بإعلان ونشر التوجه الإستراتيجي للشركة من خلال تفسير رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومنظومة قيمها وإستراتيجيتها للعاملين وبطريقة مقنعة ومفهومة بهدف تنمية استجابتهم وتعزيز قدراتهم في التوجه الريادي.
٤. السعي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركة المبحوثة بهدف استيعاب أهداف التوجه الإستراتيجي وفوائده وعلاقته باستراتيحيات الريادة ودوره في تحقيق المردود الإستراتيجي الاقتصادي والمنظمي للشركة.
٥. حث إدارة الشركة المبحوثة على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وخاصة فيما يتصل ببرامج التوجه الإستراتيجي والريادة.
٦. ضرورة أن تقوم إدارة الشركة المبحوثة بتوفير الدعم المادي وتفعيل نظام الحوافز المادي والمعنوي وبطريقة أكثر شفافية في إطار العدالة التنظيمية لتمويل الأفكار والأنشطة الإبداعية للعاملين.
٧. ضرورة أن تسعى إدارة الشركة المبحوثة بتفعيل مركز البحث والتطوير الخاص بها وفتح قنوات الاتصال والتعاون مع المراكز البحثية في الجامعات والتواصل المستدام معها بهدف الاستعانة بالخبرات والقدرات المادية والبشرية المتوافرة لديها.

المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

١. أبو ردن، إيمان بشير محمد مصطفى، (٢٠٠٥)، التوجه الإستراتيجي وأثره في مجالات التغيير - دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الركابي، كاظم نزار، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٣. أيوب، تغريد جليل، علوان، أمل صفا، (٢٠٠٧)، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٥، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
٤. البرواري، عمر حسين ويسي، (٢٠٠٦)، دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. جمعية الصحة البيئة العالمية National Environmental Health Association (NEHA)، www.neha.org/pdf/about/NEHA%strategic%20,Direction.pdf.

٧. جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، جمهورية مصر العربية،(الطبعةالاصلية ٢٠٠٢).
٨. الحسيني، فلاح حسن عداي، (٢٠٠٠)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٩. الخفاجي، عباس خضير، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٢)، ملامح نشوء الفكر الإستراتيجي ومداخل دراسته في الإدارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (٢٩).
١١. الدروي، زكريا مطلك، (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، ط١، دار اليازوري للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الراوي، زوبع عبدالعزيز، (٢٠٠١)، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الاولمبية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٣. السكارنه، بلال خلف، (٢٠٠٨)، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، بغداد، العراق.
١٤. سيد مصطفى، أحمد، (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، جامعة بنها، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٥. الشعيبي، محمد الصغير قاسم، (٢٠٠٤)، صياغة الإستراتيجيات الشاملة للمنظمات الصناعية في أطار تأثير منظمة التجارة العالمية (WTO) بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٦. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
١٧. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، العراق.
١٨. قاموس المورد، (٢٠٠٥)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
١٩. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٢، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (١٩٩٨)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، الزرقاء – دمياط، جمهورية مصر العربية.
٢١. ميرخان، خالد حمد أمين، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثير في التوجه الإستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة في مديري مجالس أدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
٢٢. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٣)، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
٢٣. هل، شارلز وجونر جاريت، (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد العال، إسماعيل علي بسيوفي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٤. وكالة Scotia للخدمة العامة Nova Scotia Public Service Commission (NSPSC).
٢٥. ياسين، سعد غالب، (١٩٩٨)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansoff, H. I., (1995), Corporate strategy, McGraw-Hill Book Company, N Y.
2. Asan, U., Soyer, A. and Polat, S., (2002), An integrated approach for strategic concepts generation and its application in higher education : A Case Study, Proceedings of the International Conference on Fuzzy System and Soft Computational Intelligence in Management and Industrial Engineering, Istanbul, Turkey, May 29-31.
3. Baron, R. A., (2008), The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. Academy of Management Review. Vol. 33, No. 2: 328-340.
4. Boseman, G., and Phatak A., (1989), Strategic Management: Text and cases, 2nd Ed., John Wiely and Sons, N.Y.
5. Bronn, P. Simeic and Bronn, C., Issues Management as a basis for strategic orientation, Journal of Public Affairs, Vol. 2 No. 4, 2002, Norway.
6. Certo, S., Peter, J.P., and Ottensmeyer E., (1999), The strategic Management Process, USA. 3rd., Richard D. Irwn. Hnc.
7. Chen, J., Rilly, R. R., Lynn, G. S., (2005), The impacts of speed- market on new product process: The moderating effects of uncertainty, IEEE, Transaction on Engineering Management, 52 (2).
8. Collins, J. C. and Porras, JI., (1996), Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, 74 (5). www.gov.ns.ca/pscvNe/pdf/hrcentre/resources/ode/compentency.
9. Covin, J. F., (1991), Entrepreneurial Versus Conservative: A Comparison of Strategies and Performance. Journal of Management Studies, Vol. 28: 439-462.
10. Covin, J. G. and Slevin, D. P., (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship As firms Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, Fall: 7-25.
11. Ehmke, C., Bobbins C., Gax A. Boehlje and Miller A., (2005), Farm Business Management for the 21st. Century, "Developing Vision and Mission Statement" Purpue University, www.cec.purduo.edu/extmedia/Ec/Ec-720.pdf.
12. Gareth, R. Jones and Jennifer, M. George, (2003). Contemporary Management, 3rd Edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
13. Hisrich, R. D. and Peters, M. P., (2002), Entrepreneurship. Fifth edition, McGraw-Hill, USA.
14. Hitt, Michal A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anea Borza (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Mar vet Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspective, "Academy of Management Journal, Vol. 43, No.3.
15. Hugh, M., and Mahen T., (2000), Strategic Management. Process, Content, and Implementation, Oxford University Press, UK.
16. Hussey, D. E. Led, N., (1993), International Review of Strategic Management, Vol.4, Wiley, Chichester.
17. James, N. Fuller and Jack C. Green, (2005), The Leader's Role in Strategy Graziacl Business Report, A Journal of Relevant Business Information and Analysis, Vol. 08, Issue 2, Pepperdine University.
18. Jane, Logan, (2004), Mission, Vision, Values, Logan Strategy. The Canadian Association in March. www.Loganstrategy.com.
19. Kotter, John P., (1996), Leading Change, Harvard Business School, Press, Boston, Massachusetts.
20. Lassen, A. H., (2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions, Vol. 4, No. 2: 109-131.
21. Lie, H. T., Moulin A., And Eke berg T., (2004), Innovation, Uniqueness and IPR strategy, Telektranikk, Vol. 2.

22. Luke, B., (2005), Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice. Master Thesis in Business. Auckland University of Technology.
23. Lumpkin, G. T and Dess, G. G., (2001), Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry lifecycle, Journal of Business Venturing, Vol. 17: 429-451.
24. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G., (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance, Academy of Management Review, Vol. 21: 135-172.
25. Lynch, Clifford F., (2000), Managing the out Sourcing relationship, supply Chain Management Review, Vol. 4, No. 4.
26. Lynch, R., (2006), Corporate strategy, 4th ed., Prentice Hall, England.
27. McCarthy, B. and Leavy, B., (1999), The Entrepreneur Risk Perception and Change Over Time: A Typology Approach. Irish Business and Administration Research. Vol. 12/20, No. 1: 126-140.
28. Miller, D. and Friesen, P., (1983), Innovation in Conservative and Entrepreneurial firms: Two Models of Strategic Momentum, Strategic Management Journal, Vol. 3: 1-25.
29. Mintzberg H., Quinn J. Brian and Choshaln, (1999), The strategy process, Revised European Edition, Reason Education Limited, England.
30. Mjornvik, J. and Sanfridsson, M., (2008), Management control systems and entrepreneurship in Lusaka-A minor field study in Zambia. Master thesis in Business Administration. Handelshogskolan VID Goteborges University.
31. Morris, M. H., Kuratco, D. F. and Covin, J. G., (2008), Corporate Entrepreneurship and Innovation, Entrepreneurial Development with Organization, Thomson South-Western, Second Edition. USA.
32. Pachulia, G. and Henderson, L., (2009), The Relationship Between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation, Observed within Owner-Managers who lead Small, High Tech Firms in Sweden. Master Thesis Within Business Administration: Entrepreneurship. Jonkoping International Business School. Jonkoping University.
33. Park, S. and Bae, Z., (2004), New Venture Strategies in a Developing Country: Identifying a Typology and Examining Growth Patterns through case studies, Journal of Business Venturing, Vol. 19: 81-105.
34. Porter, M., (1998), Competitive strategy, Techniques for Analyzing .Industries and Competitors, New introduction copyright, the free press, New York, U.S.A.
35. Raynor, M. E., (1998). That vision thing. Do we need it? Long Range Planning, 31(3).
36. Ricky, W. Griffin and Michael W. Pustay (1998), International Business: A Managerial Perspective, Second Edition, USA.
37. Roux, Y. and Couppey, M., (2007), Investigating The Relationship Between Entrepreneurial and Market Orientations Within French SMEs and linking it to Performance. Master Thesis in Business and Economics. Umea School of Business and Economics, Umea University.
38. Schermerhorn, John R., (1999), Management, John Wiley and Son, Inc., New York.
39. Sherma, P., and Chrissman, J.J., (1999), Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. (Spring)
40. Shirish C. Srivastava, Thompson S.H. Teo and Partha S. Mhaparta, Dose the strategic orientation of a firm Guide its Degree of offshoring? 11th Pacific-Asia, Conference on Information System, www.pacis-net.org/file/2007/11g5.pdf.
41. Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C., (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Eanagement, Strategic Management Journal, Vol. 11: 17-27.

42. Tantau, A. D., (2008), Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Management and Marketing, Colon Press. England
43. Thompson, JR, Arthur. A and Strickland II A. J, (2001), Strategic Management, Concept and Cases, 12th ed., McGraw-Hill Irwin, U.S.A.
44. Thompson, JR., Arthur A. and Strickland III A.J, (1995), Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston.
45. Vandermerve, S., (1995), The process of Market-Driven Transformation, Long Range Planning, 28 (2).
46. Wiklund, J., (1999), Entrepreneurial orientation as predictor of performance and Entrepreneurial behavior in small firms- Longitudinal Evidence.
47. Wolcott, R.C. and Lippitz, M.J., (2007), The Four Models of Corporate Entrepreneurship. MIT Sloan Management Review. Vol. 49, No. 1: 75-82.
48. Wright P., Kroll M.J., and Parnell J., (1996), Strategic Management: Concept and Cases, 3rd ed., Prentice-Hill Int. N.J.
49. www.sterens.ed/provost/fileod min provost/PDF/faculty Handbook-sectionrevised-24 jul 2008 PDF-mission and Key Objectives.
50. Zhan, J. and Deschoolmeester, D., (2006), The Contextual Determinants Behind the Entrepreneurial Behavior Within 3D of Entrepreneurial Orientation: Evidence from the SMEs in China. International Retail and Marketing Review.